

REMUNERAÇÃO VARIÁVEL COMO FATOR MOTIVACIONAL PARA FUNCIONÁRIOS

Amanda de Lima Nascimento¹ – amandadeliima@hotmail.com

Elaine Loyola Mercier²– elainelmercier@hotmail.com

Fernanda Elaine de Oliveira³– ferelaine06@gmail.com

(Autor(a) do Artigo)

Profº Me..Ronye Berger

(orientador)ronyeberger@gmail.com

RESUMO

No cenário atual as organizações já percebem que concentrar talentos humanos tornou-se uma vantagem competitiva no mercado, afinal quem faz a identidade da organização são as pessoas que nela trabalham. Diante do exposto, este artigo tem como objetivo verificar se a remuneração variável realmente é um fator motivacional para os funcionários. A metodologia utilizada consiste em pesquisa bibliográfica e estudo de caso na agência bancária 0485-5 Vitória Centro, do banco Bradesco, situado no Espírito Santo, onde foi aplicado um questionário quantitativo com 12 perguntas. Os principais resultados apresentados podem-se afirmar que maioria estão satisfeitos com a remuneração que é praticada pelo banco, porém não é unanimidade.

Palavras-Chave: Remuneração Variável. Remuneração Fixa. Fator Motivacional.

ABSTRACT

In the current scenario organizations already realize that concentrating human talent has become a competitive advantage in the market, after all who makes the identity of the organization are the people who work in it. In view of the above, this article aims to verify if variable remuneration really is a motivational factor for employees. The methodology used consists of bibliographic research, after the conclusion was made a case study and the bank agency 0485-5 Vitória Centro, of Bradesco bank, located in Espírito Santo, where a quantitative questionnaire with 12 questions was applied. The main results can be stated that most are satisfied with the remuneration that is practiced by the bank, but it is not unanimity.

Keywords: Variablesalary. FixedRemuneration. MotivationalFactor.

¹ Graduanda em Administração, pela Rede Doctum de Ensino/Vitória, 2017.

² Graduanda em Administração, pela Rede Doctum de Ensino/Vitória, 2017.

³ Graduanda em Administração, pela Rede Doctum de Ensino/Vitória, 2017.

1 INTRODUÇÃO

O artigo em questão tem como principal objetivo analisar se a remuneração variável realmente é considerada um fator motivacional para os funcionários de uma organização.

As organizações vêm passando por constantes transformações no decorrer das décadas, em algumas épocas notava-se que os funcionários eram explorados na busca do salário.

Para a organização pensar no bem-estar dos seus funcionários não era prioridade, sendo seu objetivo principal gerar lucros. Com o tempo às organizações tiveram que ter outro olhar em relação aos seus colaboradores.

O intuito da pesquisa é analisar se a remuneração variável realmente é considerada um fator motivacional para os colaboradores de uma organização.

Há diversas estratégias para que os empresários tentem manter seus colaboradores ativos e motivados, uma delas é o método de remuneração variável que pode ser composto por um ou mais fatores. Este, continuamente dependerá do comprometimento do empregado junto à organização. Contudo, não se pode afirmar que os colaboradores vejam isso como fator motivacional, pois podem se motivar por outros fatores.

É de suma importância para organização buscar recompensar os seus colaboradores por seu desempenho, gerando vários benefícios. Os colaboradores enxergam o reconhecimento e assim se sentem motivados a fazer mais para a empresa ajudando-a a ter um melhor desempenho.

A metodologia utilizada consiste em pesquisa bibliográfica, e para o estudo de caso foram feitas entrevistas com 27 funcionários, através de um questionário quantitativo com 12 perguntas na agência bancária 0485-5 do banco Bradesco, localizada no centro de Vitória-ES, onde tivemos acesso através de autorização do gerente geral.

A pesquisa foi realizada em dia determinado pelo gerente para que não atrapalhasse o funcionamento da agência. Os questionamentos foram direcionados a rotina do ambiente, sem entrar em questões de cunho pessoal.

Os resultados por meio de Tabelas, utilizando-se principalmente a frequência simples percentual, frequências técnicas de estatísticas descritas para dados qualitativos.

O artigo também possui objetivos específicos como, diferenciar remuneração variável e remuneração fixa, conhecer e identificar os tipos de remuneração variável e verificar se o trabalhador realmente identifica a remuneração variável como diferencial motivacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Inicialmente é importante frisar que há diferença entre o termo salário e o termo remuneração.

Em geral conceitua-se o salário como valor recebido pela força do trabalho executado pelo trabalhador, colocado à disposição ao empregador através de um contrato. Em contrapartida, a remuneração é adição do salário contratualmente estipulado (mensal, por hora, por tarefa etc.) com outras vantagens como horas extras, comissões, percentagens, gratificações, diárias para viagem entre outras.

Martins (2008, p. 205) considera o salário como o “o valor econômico pago diretamente pelo empregador ao empregado em razão da prestação dos serviços do último, destinando-se a satisfazer suas necessidades pessoais e familiares”.

Lacombe (2005) define remuneração como sendo:

A soma de tudo o que é periodicamente pago aos empregados por serviços prestados: salários, gratificações, adicionais (por periculosidade, insalubridade, tempo de serviço, trabalho noturno e horas extras), bem como todos os benefícios financeiros, como prêmios por produtividade, participação nos lucros e opção de compra de ações entre outros. (LACOMBE, 2005, p. 147)

A remuneração também permite alcançar muitos objetivos desejados pelo indivíduo. O dinheiro que uma pessoa ganha serve também como indicador de prestígio, o que influencia na sua satisfação. A remuneração afeta as pessoas sob o ponto de vista econômico, sociológico e psicológico (CHIAVENATO, 2014).

Resumidamente, pode-se dizer que o salário é o ganho monetário recebido pelo funcionário em decorrência do trabalho prestado, enquanto a remuneração é a totalidade dos ganhos do empregado, sejam eles materiais ou não, pagos direta ou indiretamente pelo empregador.

2.1 REMUNERAÇÃO FIXA

Franco (2012) a remuneração fixa é aquela definida em contrato e representada por salário:

Base de uma pessoa. É o que se paga para um determinado cargo na estrutura organizacional, levando em consideração alguns requisitos para a ocupação de cargos (FRANCO, 2012, p. 136).

Atualmente, a remuneração fixa é utilizada por muitas organizações, pois ela permite uma administração mais prática, visto que presta contas apenas das atividades diárias e do tempo disponibilizado pelos funcionários. Através desse tipo de remuneração consegue-se uma padronização e homogeneização dos salários do ambiente externo e interno, criando um equilíbrio de valor de mercado (CHIAVENATO, 2002).

Essa remuneração por consequência pode resultar em maus resultados, sendo passível em que os colaboradores, se baseiem em colegas e seus respectivos pagamentos, para desenvolverem suas ocupações na organização, em que pode gerar um círculo vicioso, conseqüentemente várias empresas operam na sua capacidade mínima. Sendo uma remuneração já determinada o que ocasiona desmotivação aos colaboradores.

Segundo Chiavenato (2014), observa-se que existem prós e contras na remuneração fixa (QUADRO 1):

Prós e Contras da Remuneração Fixa

PRÓS	CONTRAS
<ul style="list-style-type: none"> • Facilita o equilíbrio interno (consistência dos salários na organização) e o equilíbrio externo (consistência dos salários da organização com os do mercado) • Homogeneiza e padroniza os salários e o seu controle centralizado. • Permite uma base lógica e racional para a distribuição dos salários. • Focaliza a execução rotineira das tarefas e a busca da eficiência. • Afeta diretamente os custos fixos da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não apresenta motivação intrínseca funciona apenas como fator higiênico. • Não incentiva o espírito empreendedor, nem aceitações de riscos e maiores responsabilidades. • Funciona como elemento de conservação da rotina e do status quo. • Remunera as pessoas em função do tempo disponibilizado no horário de trabalho, e não pelo desempenho ou pelo alcance de metas ou resultados.

Fonte: Chiavenato (2014).

A remuneração por base fixa, em salários mensais é mais usada nas empresas, por reduzir o risco para o empregador e o colaborador, sendo salários mensais ou por hora, ou variar conforme critérios previamente definidos, como metas e lucros da organização. Porém, a remuneração pode não apenas constituir da remuneração fixa, ela também pode ser variável, como foi desenvolvido a seguir.

2.2 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

A remuneração variável tem como principal fundamento o pagamento por performance, seja individual, de uma equipe ou da instituição como um todo e normalmente ela está conectada as metas da empresa. Como está ligada a produtividade, ela também acaba funcionando como um norteador para os colaboradores, fazendo com que os mesmos se direcionem ao cumprimento dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2014).

Araújo (2006) completa explanando que a remuneração variável tem como foco o incentivo aos colaboradores, e que ela exerce a função de complemento salarial que

é pago como forma de reconhecimento pelo esforço maior, com o objetivo de manter os funcionários motivados e comprometidos.

Segundo Chiavenato (2014), observa-se que existem prós e contras na remuneração variável (QUADRO 2):

Prós e Contras da Remuneração Variável

PRÓS	CONTRAS
<ul style="list-style-type: none"> • Ajusta a remuneração às diferenças individuais das pessoas, ao seu desempenho e ao alcance de metas e resultados. • Funciona como motivação intrínseca, ou seja, como fator motivacional, dando ênfase à autorrealização pessoal. • Premia o bom desempenho e incentiva o desempenho excepcional. • Focaliza os resultados e o alcance de objetivos. • Permite a autoavaliação de cada pessoa, pois funciona como retroação. • Estabelece uma remuneração adicional e contingencial. • Não produz impacto sobre os custos fixos da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requer certa “des-administração” salarial. • Altera as estruturas salariais lógica e rigidamente estabelecidas, instalando a contingência em função ao desempenho. • Quebra a isonomia dos ganhos na organização. • Reduz o controle centralizado dos salários. • Pode provocar queixas de pessoas não beneficiadas e pressões sindicais. • Os principais modelos de remuneração variável são: <ul style="list-style-type: none"> • Planos de bonificação anual; • Distribuição e ações da empresa aos funcionários; • Opções de compra de ações da companhia; • Participação nos resultados alcançados; • Remuneração por competência; • Distribuição de lucros.

Fonte: Chiavenato (2014).

As pessoas estão dispostas a dedicar-se ao trabalho, aos objetivos e metas das empresas, desde que isso tenha algum retorno significativo. O comprometimento dos colaboradores em suas funções, depende do grau de retorno percebido por eles de acordo as vantagens.

2.3 DIFERENÇA ENTRE REMUNERAÇÃO FIXA E REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Para melhor entendimento, demonstra-se no quadro abaixo as principais diferenças entre a remuneração fixa e a remuneração variável.

Quadro 3 – Principais Diferenças

Remuneração Fixa	Remuneração Variável
<p>É determinado pela função ou pelo cargo e ajustado pelo mercado;</p> <p>Permite uma fácil administração;</p> <p>É determinado pela formação e capacitação dos colaboradores.</p>	<p>É vinculada à meta de desempenho do indivíduo, da equipe ou da organização;</p> <p>Equipes e ou indivíduos recebem bônus não incorporáveis ao salário por desempenho alcançado;</p> <p>Remuneram-se conhecimentos, comportamentos e atitudes estratégicas;</p> <p>Inclui prêmios, comissões, gratificações e adicionais diversos.</p>

Fonte: Adaptado Chiavenato (2014).

De acordo com Hipólito (2002) o sistema de recompensa reforça a proximidade da relação entre aquilo que a organização valoriza e que estimula em seus profissionais, de modo a incentivar comportamentos e atitudes que agreguem valor.

2.4 MOTIVAÇÃO

Minicucci (1995) afirma que a motivação é uma força que impulsiona o indivíduo para um objetivo e que ela pode exercer dois tipos de força, uma positiva e uma negativa. A força positiva leva o ser humano a se aproximar do estímulo e a negativa consiste em afastá-lo desse estímulo.

A motivação é provocada por entusiasmo e persistência em busca de algum objetivo de pessoas como forças internas e externas, em que o comportamento bem-sucedido se torna compensador.

Sobre a origem da motivação Bergamini (1990) explique que ela nasce das necessidades intrínsecas de cada ser humano e que sua fonte de energia são as emoções, logo, ela é algo interno e independente de cada um e pode ser acionada de maneiras diferentes. O comportamento motivacional não é afetado pelo nível hierárquico, formação escolar, idade, sexo, etc. e sim pela área de trabalho que é utilizada pelo colaborador.

Porém, para Resende (1997) a motivação pode sim e deve ser estimulada pelo ambiente em que a pessoa está inserida e é crucial que gerentes e diretores de empresa se conscientizem que quem impulsiona o negócio são as pessoas que o compõem.

2.5 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

Decenzo e Robbins (2001, p.60) afirmam que a motivação no ambiente de trabalho, depende das necessidades individuais:

“ a disposição do indivíduo em exercer um esforço para alcançar os objetivos da organização, condicionada pela capacidade desse esforço para satisfazer também as suas necessidades individuais. A necessidade individual reflete algum estado interior que faz com que certo resultado pareça atraente”(DECENZO E ROBBINS, 2001, p. 60).

Com isso, identifica-se que quando os colaboradores concluem atividades que se sentem recompensados seja com reconhecimento pelo trabalho, pelo desempenho ou recompensados financeiramente, eles ficam mais motivados.

Fiorelli (2004) explica que o trabalhador sente-se mais motivado quando acredita que receberá algum tipo de recompensa decorrente de seu esforço. A percepção de valor da recompensa também faz com que o mesmo aumente suas chances de êxito para que alcance suas expectativas.

Sobre a motivação no trabalho existem duas teorias contemporâneas muito importantes. A primeira chama-se Teoria das Determinações de Metas criada por Edwin Locke no final da década de 1960, segundo Viera e Boas (2011) os estudos de Locke identificaram que quando se trabalha em direção a uma meta constitui-se uma grande fonte de motivação e que metas específicas melhoram o desempenho dos funcionários.

A segunda teoria chama-se Teoria da Expectativa escrita por Victor Vroom em 1964. Vieira e Boas (2011, p16) explicam que ela sugere que “a motivação depende das expectativas dos indivíduos em relação à sua capacidade de realizar tarefas e

receber recompensas desejadas”. Enfatiza-se que os indivíduos agem da maneira que julgam ser mais adequadas para alcançar as recompensas que valorizam.

2.6 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL COMO FATOR MOTIVACIONAL

Para Resende (1997) a motivação pode ser estimulada pelo ambiente em que a pessoa está inserida e é crucial que gerentes e diretores de empresa se conscientizem que quem impulsiona o negócio são as pessoas que o compõem. O autor coloca ainda que para os colaboradores se empenharem de forma eficaz e eficiente, e cumprirem de forma corretas suas atribuições eles precisam boas condições de trabalho, bem liderados e qualificados e adequadamente recompensados.

Partindo do princípio de que por meio desse sistema de remuneração, conseguem energizar a organização ao ponto de oferecer o *plus* necessário a obtenção de um nível de produtividade e competitividade exigidas pelo atual contexto globalizado dos negócios e existe também a característica marcante de atração e retenção de talentos.

Wood Jr e Picarelli Filho (2004, p.38) explicam que a modernização da gestão empresarial e adoção de novos modelos de organizações do trabalho obrigam os gestores a implantarem modelos de remuneração mais modernos. É preciso pensar na remuneração, isto é, no conjunto de recompensas (inclusive o salário), como ferramenta estratégica da empresa, constituindo assim um “fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultado”.

E a remuneração variável é isso, valorizar as pessoas diante de suas potencialidades. A nova filosofia fala em trabalho em grupo, melhoria contínua e orientação para resultados. E é nesse contexto que as diversas formas de remuneração variável ganham força buscando a integração dos diversos setores da empresa.

De acordo com Cortoni (2006), existe uma lógica maior por trás da ferramenta chamada remuneração variável, que deu condições para que ela aparecesse com

peso e legitimidade no contexto organizacional: a lógica financeira. Sendo uma lógica reducionista, porém tem sido difundida como o sentido da existência organizacional e da sobrevivência.

Conclui-se que a remuneração variável, pode ser uma poderosa fonte de motivação e pode ser considerada uma excelente ferramenta estratégica para aumentar o desempenho financeiro das empresas. (XAVIER e SILVA, 1999).

2.7 TIPOS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Existem alguns tipos de remuneração variável que são mais utilizados pelas organizações, visto que estes, são utilizados como ferramenta estratégica para o atingimento de metas e objetivos organizacionais.

Conforme citado anteriormente, a remuneração variável é vinculada a metas de desempenho dos indivíduos, das equipes ou da organização. A remuneração variável tende a tornar-se elemento obrigatório para as empresas que estão se transformando e adaptando-se as novas condições ambientais.

No Quadro 4 abaixo, identifica-se quais são os principais tipos de remuneração variável utilizados:

Quadro 4 – Principais tipos de remuneração variável

Benefícios Não Monetários
Participação nos Lucros
Remuneração por Resultados
Remuneração Acionária
Remuneração através da Distribuição dos Ganhos

Fonte: Adaptado Chiavenato (2014).

A multiplicidade de formas de remuneração tem crescido devido à necessidade de se criar um vínculo entre empresas e seus funcionários, os quais podemos citar:

2.7.1 Benefícios não monetários

Os benefícios não monetários incluem prêmios, gratificações, folgas extras e cursos externos para aperfeiçoamento, e cada vez mais vem se tornando comum que os profissionais optem por empresas que tenham uma gama de benefícios que agreguem valor em vez das que ofertam os salários mais altos.

Conforme Chiavenato (1999, p 143) “Benefícios são certas regalias e vantagens concedidas pela organização, a título de pagamento adicional dos salários à totalidade ou à parte de seus funcionários”.

Normalmente os benefícios não monetários são uma prática utilizada por diversas organizações, de modo atrair e reter seus melhores talentos já que acabam por ter um importante papel na vida pessoal dos colaboradores mesmo não estando presentes na folha de salário.

2.7.2 Participação nos Lucros

Segundo Marras (2002, p. 177), “A participação nos lucros trata de um sistema que permite contemplar com uma parcela em espécie a todos os funcionários da empresa, em função dos dados da lucratividade levantada pela empresa no fim de determinado período”.

No caso da participação dos lucros, o recebimento está ligado aos resultados totais da empresa e não ao resultado individual de cada funcionário ou equipe.

Wood Jr e Picerelli Filho (1999) informam que as principais vantagens desse sistema é que ele aumenta a compreensão da natureza do negócio entre os funcionários e reforça a importância do esforço para alcance das metas, porém os autores pontuam que devido ao fato de os resultados globais da empresa sofrerem interferências externas, pode acontecer de os funcionários não conseguirem identificar o vínculo entre suas ações individuais e as recompensas recebidas.

2.7.3 Remuneração por Resultados

Para Wood Jr e Picarelli Filho (1999) a remuneração por resultados bônus:

A remuneração por resultados costuma combinar um sistema de bônus com a prática da administração participativa. O recebimento dos bônus é vinculado ao atendimento de metas previamente negociadas. Estabelece-se, também de comum acordo, uma fórmula para traduzir os resultados em prêmios para os indivíduos ou grupos (WOOD JR e PICARELLI FILHO, 1999, p. 115)

Pode-se entender então que nesse modelo de remuneração o trabalhador será remunerado conforme as metas e objetivos que foram traçados e atingidos, sejam eles, individuais ou em equipes.

Wood Jr e Picerelli Filho (1999) completam explanando que as principais vantagens da remuneração por resultados são a redução da resistência a mudanças e que ela reforça a cultura participativa e o trabalho em grupo.

A base da remuneração por resultados se dá através de metas e objetivos negociados entre empresa e funcionários, combinando um sistema de bônus com a prática da administração participativa. O recebimento dos bônus é vinculado ao atendimento de metas previamente negociadas.

2.7.4 Remuneração Acionária

Para Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 112): “A participação acionária é uma forma complexa e sofisticada de remuneração, mas que, se bem projetada, pode gerar, para a empresa e seus funcionários, grandes benefícios a médio e longo prazo”.

Pontes (2010) diz que o modelo de remuneração acionária aponta três grandes vantagens para a organização. A primeira vantagem é que vira responsabilidade de todos os resultados apresentados pela empresa em seu fechamento. A segunda vantagem é que o funcionário tem a garantia do recebimento dos dividendos. A terceira vantagem apresentada é a organização poder gerar capital para investimento sem a necessidade de recorrer a empréstimos bancários.

2.7.5 Remuneração através da Distribuição dos Ganhos

Segundo Sá (1990), lucro como resultado obtido pela comparação entre despesa e receita, subtraindo-se do valor desta do daquela, numa forma simples onde $RECEITA - DESPESA = LUCRO$.

Ela tem como objetivo aumentar os níveis de integração dos trabalhadores com a empresa, resgatando o interesse dos mesmos nas atividades decisórias da corporação e fazendo com que estes se sintam como componentes de maior relevância na organização que trabalham, ao invés de meros executores de função, permitindo-lhes tomar parte das decisões e da organização do processo produtivo e como recompensa participar financeiramente dos seus lucros (SÁ, 1990).

Logo, esse modelo convida aos funcionários a dar ideias e sugestões que possam contribuir positivamente para os resultados da organização, onde as melhores ideias e sugestões serão selecionadas por um comitê e serão colocadas em prática e caso seja interessante e produtiva a empresa recompensará financeiramente.

3 RESULTADOS

O banco Bradesco foi fundado em Marília em 10 de março de 1943 por Amador Aguiar e tinha como missão ser um banco democrático presente em todo o País. Inicialmente atendia a todo tipo de público. O banco possui diversos prêmios referentes a área de gestão de pessoas, como por exemplo, ser destaque no Guia Você S/A como uma das melhores empresas para começar carreira em 2015. Neste ano de 2017 a UniBrad (universidade corporativa do Bradesco) recebeu o prêmio internacional “*GlobalCCUAwards 2017*” de melhor universidade corporativa do mundo.

Para o estudo de caso foram feitas entrevistas com vinte e sete funcionários da agência 0485-5 Vitória Centro do Banco Bradesco a respeito da visão de cada um sobre a remuneração variável. No resultado apresenta-se a análise dos dados dos questionários aplicados, onde levantou-se a faixa etária, gênero, satisfação no trabalho, tipos de remunerações praticados e métodos de remuneração.

Conforme demonstrado na Tabela 01 pode-se identificar que a faixa etária com maior número de funcionários é de 31 a 40 anos com doze colaboradores no total. Identifica-se também que a maioria de colaboradores na agência são homens com 55,56% do total, e as mulheres correspondem a 44,44%. Acima de 51 anos tem apenas um colaborador do sexo masculino. A faixa etária entre 20 e 30 anos é a segunda com maior número de colaboradores, correspondendo a 29,62% da pesquisa.

Tabela 1 – Faixa Etária dos Colaboradores e Gênero

Idade	Feminino	% Feminino	Masculino	% Masculino
20 a 30 anos	04	14,81%	04	14,81%
31 a 40 anos	06	22,23%	06	22,23%
41 a 50 anos	02	7,41%	04	14,81%
de 51 acima	00	0%	01	3,70%
TOTAL	12	44,44%	15	55,56%

Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 02 abaixo, perguntou-se aos colaboradores quais alternativas trazem maior satisfação em seu ambiente de trabalho e poderiam marcar mais de uma alternativa. Conclui-se que a remuneração e os benefícios oferecidos pela empresa são os fatores que trazem maior nível de satisfação aos trabalhadores, seguido pela oportunidade de treinamento e reconhecimento profissional. Apenas um colaborador respondeu que o que mais o motivava era a estabilidade profissional proporcionada pela empresa.

Tabela 2 – Satisfação no Trabalho

Dentre as alternativas abaixo, escolha quais trazem maior satisfação no seu ambiente de trabalho?		
	Quantidade	%
Remuneração	17	38,64%
Benefícios Oferecidos	13	29,54%
Oportunidade de Treinamento	7	15,90%
Reconhecimento Profissional	6	13,64%
Outros	1	2,27%

Fonte: Elaboração própria.

Referente aos fatores que não trazem satisfação no ambiente de trabalho, os profissionais informaram que a falta de reconhecimento é o que mais os deixam insatisfeitos, seguido pela alternativa excesso de trabalho, os trabalhadores que

responderam a alternativa outros citaram também a cobrança exagerada para o alcance de metas.

Tabela 3 – Satisfação no Trabalho

Dentre as alternativas abaixo, escolha quais não trazem maior satisfação no seu ambiente de trabalho?		
	Quantidade	%
Falta de Reconhecimento	16	42,10%
Excesso de Trabalho	12	31,57%
Outros	6	15,81%
Benefícios Oferecidos não Satisfatórios	2	5,26%
Remuneração	2	5,26%

Fonte: Elaboração própria.

Quando questionados sobre quais os tipos de remuneração que eles reconhecessem sendo aplicados na empresa, vinte e quatro colaboradores (53,34%) apontaram a remuneração variável que é a remuneração que complementa o salário de fixo e o a remuneração funcional que é a remuneração por cargo. Apenas três funcionários (6,66%) responderam que a remuneração por competências fazia parte do sistema de remuneração da empresa, esse tipo de remuneração se dá sobre as atividades e responsabilidades que o empregado assume na empresa.

Tabela 4 – Tipos de Remuneração Praticados

Quais tipos de remuneração praticados pela organização você reconhece?		
	Quantidade	%
Remuneração Variável	24	53,34%
Remuneração Funcional	18	40%
Remuneração por Competências	3	6,66%
Remuneração por Habilidades	0	0%
Outros	0	0%

Fonte: Elaboração própria.

Referente a questão sobre como os colaboradores consideravam o método de remuneração variável aplicado pela empresa, conforme demonstrado na Tabela 6, nenhum dos colaboradores respondeu que considerava ruim ou péssimo. Dos vinte e sete funcionários, dez consideram o método ótimo representando 37%, quinze consideram bom representando 56% e apenas dois consideram o método regular representando 7% da pesquisa.

Tabela 6 – Método de Remuneração Aplicado

Como você considera o método de remuneração variável aplicado pela empresa?		
	Quantidade Funcionários	%
Ótimo	10	37%
Bom	15	56%

Regular	2	7%
Ruim	0	0 %
Péssimo	0	0 %

Fonte: Elaboração própria.

Ao responderem se consideravam que todos os funcionários participam igualmente do método de remuneração variável, 63% dos funcionários alegaram que sim. Porém 37% considera que não abrange todos os funcionários da agência.

Tabela 7 – Participação do Método de Remuneração Aplicado

Você considera que todos os funcionários podem participar igualmente do método de remuneração variável?			
SIM		NÃO	
17 funcionários	63%	10 funcionários	37%

Fonte: Elaboração própria.

Conforme demonstrado no gráfico abaixo, sete funcionários responderam que se sentem muito motivados a participar representando 26% da pesquisa. Quatorze colaboradores responderam que se sentem motivados a participar das campanhas voltas para o reconhecimento representando mais da metade da pesquisa com 52%. E seis funcionários responderam regular, correspondendo a 22% da pesquisa efetivada.

Tabela 8 – Grau de Motivação

Quando são lançadas campanhas oferecendo alguma forma de reconhecimento, qual seu grau de motivação para alcançá-la?		
	Quantidade de Funcionários	%
Muito Motivado	7	26%
Motivado	14	52%
Regular	6	22%
Desmotivado	0	0 %
Muito Desmotivado	0	0 %

Fonte: Elaboração própria.

Tratando-se de quando são oferecidas recompensas em formas de vouchers a proporção de funcionários que dizem se sentir muito motivados aumenta para 41%. Quarenta e quatro por cento diz sentir-se motivados e 15% responderam regular.

Tabela 9 – Grau de Motivação

Quando são lançadas campanhas oferecendo alguma forma como recompensa vouchers de compras ou de restaurantes, qual seu grau de motivação para alcançá-la?		
	Quantidade Funcionários	%
Muito Motivado	11	41%
Motivado	12	44%
Regular	4	15%
Desmotivado	0	0 %

Muito Desmotivado	0	0 %
-------------------	---	-----

Fonte: Elaboração própria.

Conforme demonstrado no gráfico abaixo, 56% dos funcionários se dizem muito motivados a participar das campanhas. E 37% dos colaboradores responderam que se sentem motivados. Apenas 7% responderam regular.

Tabela 10 – Grau de Motivação

Quando são lançadas campanhas oferecendo algum tipo de viagem seja para experiências profissionais ou a lazer, qual seu grau de motivação para alcançá-la?		
	Quantidade Funcionários	%
Muito Motivado	15	56%
Motivado	10	37%
Regular	2	7%
Desmotivado	0	0 %
Muito Desmotivado	0	0 %

Fonte: Elaboração própria.

Ao responderem se consideravam que essa forma de remuneração aumentava a competitividade entre os funcionários dezoito funcionários responderam que sim e nove funcionários responderam que não.

Tabela 11 – Tipo de Remuneração Aumenta Competição Entre Funcionário

Para você essa forma de remunerar aumenta a competição entre os funcionários?			
SIM		NÃO	
18 funcionários	67%	9 funcionários	33%

Fonte: Elaboração própria.

Na Tabela 12 os colaboradores foram questionados se consideravam a remuneração variável aplicada na empresa motivadora e superior as oferecidas por outras empresas no mercado de trabalho. Nesse quesito, 17 funcionários responderam que sim e 10 funcionários não concordaram.

Tabela 12 –REMUNERAÇÃO Variável Aplicada Motivadora

Considera a remuneração variável aplicada na empresa motivadora e superior as oferecidas por outras empresas do mercado?			
SIM		NÃO	
17 funcionários	63%	10 funcionários	37%

Fonte: Elaboração própria.

Conforme Tabela 13 abaixo, quando questionados sobre o nível de satisfação com o ambiente de trabalho e as atividades desenvolvidas, 18% dos entrevistados respondeu que se sentem muito satisfeitos com o critério. Com 63% da pesquisa,

ficou a opção “satisfeito”. Mesmo com uma maioria satisfeita, 15% dos funcionários respondeu regular e 4% respondeu que se sente insatisfeito com o seu ambiente de trabalho atualmente.

Tabela 13 – Grau de Satisfação no Ambiente de Trabalho e Cargo Desenvolvido

Qual o seu nível de satisfação com o seu ambiente de trabalho e as atividades que você desenvolve?		
	Quantidade Funcionários	%
Muito Satisfeito	5	18%
Satisfeito	17	63%
Regular	4	15%
Insatisfeito	1	4%
Muito Insatisfeito	0	0 %

Fonte: Elaboração própria.

4 DISCUSSÃO

O cerne na realização da presente pesquisa consiste na demonstração da importância da remuneração variável dentre esses fatores, e como ela pode estar relacionada como fator motivacional, no desenvolvimento rotineiro dos colaboradores da empresa.

O resultado obtido na pesquisa mostra que o número de colaboradores do sexo masculino é maior que do sexo feminino e que a faixa etária está entre 30 a 40 anos.

A remuneração e os benefícios oferecidos pela empresa se destacaram como os fatores que trazem maior nível de satisfação, seguida pela oportunidade de treinamento e reconhecimento profissional, mostrando que os colaboradores participantes possuem um conhecimento sobre a importância da sua profissão e da remuneração como fator motivacional. Conforme Tabelas 01 e 02.

Araujo (2006) completa afirmando que a remuneração variável tem como principal foco o incentivo aos colaboradores, e que esse tipo de remuneração acaba por exercer função complemento salarial que é pago como forma de reconhecimento pelo esforço maior, como premiação pelo alcance das metas ou pela distribuição de lucros da empresa sempre com o objetivo de manter os funcionários motivados e comprometidos.

Demonstrando que o dinheiro exerce influência direta nas pessoas, além trazer também a sensação de reconhecimento na sua contribuição para empresa, servindo também como uma auto-avaliação do desempenho.

Já no que diz respeito sobre os fatores que não trazem satisfação no ambiente, os trabalhadores citaram o excesso de trabalho e a cobrança pelo alcance de metas como fator desmotivador, causando sentimento de impotência e estresse, pois a carga de trabalho é elevada, faltando tempo para conclusão das atividades diárias. Diante do exposto percebe-se um desejo de uma participação maior na delimitação das metas conforme Tabela 03.

Conforme esclarece Resende (1997), a motivação pode ser estimulada pelo ambiente em que a pessoa está inserida e é crucial que gerentes e diretores de empresa se conscientizem que quem impulsiona o negócio são as pessoas que o compõem. O autor coloca ainda que para os colaboradores se empenharem de forma eficaz e eficiente, e cumprirem de forma corretas suas atribuições eles precisam boas condições de trabalho, bem liderados e qualificados e adequadamente recompensados.

A remuneração variável foi apontada como a remuneração praticada pela empresa, sendo considerada por 56% dos colaboradores como bom e 37% como ótimo, mas que, no entanto 37% consideram que a remuneração variável não abrange todos os funcionários. Considerando os resultados apresentados pode-se afirmar que maioria estão satisfeitos com a remuneração que é praticada pelo banco, porém não é unanimidade, o que aponta uma necessidade de uma avaliação mais adiante, conforme Tabelas 04,06 e 07.

No que se refere ao grau de motivação em relação às premiações lançadas pelo banco em suas campanhas para alcançá-las variam nos percentuais, 26% a 56% se sentem muito motivados, 37% a 52% motivados e 7% a 22% regular. E como a premiação está ligada diretamente ao reconhecimento, é um tema que organização deve ter um olhar especial, o que pode influenciar na avaliação se a empresa tem ou não um bom sistema de reconhecimento e premiações para seus colaboradores. Conforme Tabelas 8,9 e 10.

Quando questionados se a remuneração variável aumenta a competitividade entre os funcionários, 67% disseram que sim e 33% não. No ambiente de trabalho, a todo o momento, os funcionários são estimulados a cooperar e competir com os colegas. Isso é essencial para garantir a realização conjunta das tarefas e também estimular a competitividade saudável, uma vez que é por meio dela, que os colaboradores conseguem mostrar seu trabalho, sua capacidade de lidar com a pressão, o emocional e o social, e com isso, elevar o nível de conhecimento dos demais profissionais de sua equipe. Conforme Tabela 11.

Wood Jr e Picarelli Filho (2004, p.38) explica que a modernização da gestão empresarial e adoção de novos modelos de organizações do trabalho obrigam os gestores a implantarem modelos de remuneração mais modernos. É preciso pensar na remuneração, isto é, no conjunto de recompensas (inclusive o salário), como ferramenta estratégica da empresa, constituindo assim um “fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultado.

De acordo com as Tabelas 12 e 13, observa-se que a visão dos colaboradores em relação à remuneração variável, satisfação com o ambiente e as atividades desempenhadas dentro da organização é positiva, sendo 63% satisfeitos, 18% muito satisfeito e 15% regular. O que se pode dizer que este é um fator de atratividade e retenção de talento, possuindo dos seus colaboradores um alto nível de confiança.

De acordo com Cortoni (2006), existe uma lógica maior por trás da ferramenta chamada remuneração variável, que deu condições para que ela aparecesse com peso e legitimidade no contexto organizacional: a lógica financeira. Sendo uma lógica reducionista, porém tem sido difundida como o sentido da existência organizacional e da sobrevivência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente a remuneração variável tem se tornado uma das melhores formas de se remunerar, levando em consideração as diversas alterações realizadas nas relações de trabalho, que abre um grande leque de discussões em relação aos impactos

dessas mudanças, servindo como instrumento de preparação pelos gestores para que essa transição seja menos impactante. .

A política de remuneração adotada pela empresa é a remuneração variável. Mostrando que o sistema de remuneração disponibilizado pelo banco aos seus colaboradores como tipos de remuneração funcional, variável e por competências, benefícios não monetários, participação nos lucros e resultados.

Permitindo mensurar a política salarial adotada pelo banco e avaliada pelos colaboradores como geradora de satisfação, tanto em relação com a variedade destas como a da política adotada.

Diante dos resultados apurados pelas respostas dos funcionários pesquisados de que a possibilidade de ter um ganho a mais, obter benefícios e prêmios, podem levar os indivíduos a melhorar o desenvolvimento de suas atividades e até superar a metas impostas pela organização.

Mostrando que o sistema de remuneração variável de fato é uma das melhores formas de incentivar o comprometimento e também provocar essa motivação.

Alcançando os objetivos da empresa, e o de cada de seus colaboradores no pessoal quanto no profissional.

O sistema de remuneração variável pode incentivar o comprometimento e também provocar essa motivação entre os colaboradores, não só alcançando os objetivos da empresa, mas também como o de cada um para o alcance dos seus objetivos pessoais ou profissional.

Os estudos de diversos autores apontem que existem diversos fatores que podem aumentar a satisfação do profissional, no entanto, a remuneração continua sendo o maior fator motivacional, pois a motivação é o primeiro passo para o sucesso de uma empresa, uma vez funcionários satisfeitos, respeitados por aquilo que fazem e reconhecidos produzem mais. Portanto, conclui-se que a pesquisa não buscou trazer questões externas que geram a necessidade do dinheiro e o querer ganha

mais nos indivíduos e sim ampliar o entendimento do tema e como remuneração variável influência na motivação dos colaboradores de uma empresa.

Recomendado futuramente realizar uma nova pesquisa, com a inclusão de questões pessoais dos funcionários, para que seja sugerida a gerencia do banco o que pode se melhorar.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís C. G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília. **Características Motivacionais nas Empresas Brasileiras**. São Paulo: Revista Administração de Empresas. Vol. 30, nº 4. Oct/Dec. 1990.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas**. 4ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

_____. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 6 ed. São Paulo: Campus, 1999.

CORTONI, L. F. Os Efeitos Colaterais da Remuneração Variável. Disponível em: < www.catho.com.br/salario>. Acesso em 3 out.2017.

DECENZO, David; ROBBINS, Stephen. **Administração de recursos humanos**. 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANCO, José de Oliveira. **Cargos Salários e Remunerações**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

HIPÓLITO, José Antonio Monteiro. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARRAS, J. P. **Administração da Remuneração**. São Paulo: Thomson, 2002.

MARTINS, Sergio P. **Direito do Trabalho**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreira e remuneração** 14. ed. São Paulo: LTR, 2010.

RESENDE, Enio. **O que aprender e desaprender sobre remuneração**. São Paulo: Copyright, 1997.

SÁ, A Lopes de. **Dicionário de Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1990.

VIEIRA, Carolina Bella; BOAS, Alice Vilas. **Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública**. Revista ADM pg Gestão Estratégica, v. 4, n. 1, 2011.

WOOD Junior, Thomaz; PICARRELLI Filho, Vicente. **Remuneração Estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD Junior, Thomaz; PICARRELLI Filho, Vicente. **Remuneração por Habilidade e por Competência: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo**. São Paulo: Atlas, 1999.

XAVIER, P. R; SILVA, M..**Remuneração Variável: quando os resultados falam mais alto**. São Paulo: Makron Books, 1999.